المحاضرة الرابعة

ادوات التحليل الاستراتيجي

أ.د/ عبدالله القرشي

مقدمة

لعل من الأسئلة المثيرة للجدل و القلق هي على سبيل المثال لا الحصر : ما هي العوامل الحاسمة في ترجيح الاختيار النهائي لإستراتيجية الأعمال ؟
وماهي الأدوات المنهجية التي تمكن الإدارة الإستراتيجية من تطبيق عملية تحليل ومقارنة نظامية لعناصر القوة و الضعف و التكاليف و المخاطر لكل إستراتيجية من الاستراتيجيات التي تكون محل اختيار ومفاضلة ؟
للإجابة على هذه الأسئلة و لتحديد نوعية الإستراتيجية المناسبة للمنظمة تستخدم أدوات تحليلية معروفة في الفكر الاستراتيجي و في تطبيق استراتيجيات الأعمال تعرف بأدوات التحليل البيئي .

هذه الأدوات متعددة يمكن الاستفادة منها في ادارة عملية التفكير الاستراتيجي ووضع الخطط الإستراتيجية، ويمكن هذه الادوات أن تساعد في:

١) تلخيص البيانات القائمة عن الشركة وتحويلها إلى معلومات مفيدة.
٢) تدعيم عملية اتخاذ القرارات.
٣) تصميم البدائل الاستراتيجية .

من هذه الادوات او الأساليب:

١) تحليل PEST

٢) تحليل SWOT

٣) نموذج سلسلة القيمة

٤) نماذج تحليل محفظة الأعمال :

- مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG
- نموذج بورتر Porterلهيكل الصناعة (القوى التنافسية الخمسة)
- نموذج ماكينزي MaCinsey
- مصفوفة شركة جنرال إلكتريك GE

✓ **ادوات اخرى :**

٥) مدخل المقارنة المرجعية Benchmarking

٦)تحليل الموارد

٧) كرت الأداء المتوازن BSC

تحليل PEST

تحليل (بيست) PEST هي أداة تحليل تُستخدم لتحديد القوى الخارجية الكلية التي تؤثر على المنظمة، والعوامل الخارجية التي قد تتغير في المستقبل، من أجل استغلال هذه التغييرات كفرص، أو إيجاد حلول للتهديدات المحتملة بشكل أفضل من المنافسين.

وتأتي كلمة "PEST اختصارًا، لكلمة PESTEL وهي الأحرف الأولى للعوامل الأساسية المؤثرة على الاقتصاد الكلي للدول، وهي: السياسة Politics، الاقتصاد Economics، المجتمع Social، التقنية Technology، بينما في مصطلح (PESTEL)يُضاف معيارين آخرين هما البيئة Environment، والقوانين Lawوأحيانًا يضم البعض هذين المحورين تحت محاور الـ " "PESTالأربعة.

قالب التحليل لنموذج بيست (PEST)

القضايا السياسية	القضايا لاقتصادية
- الوضع الاقتصادي - الاتجاهات الاقتصادية - اسعار الصرف - نوعية الخدمات - آليات التمويل	- التشريعات والقوانين - سياسة التمويل والدعم. - الضغط الدولي – الحرب - النزاعات المسلحة - الاستقرار السياسي
القضايا الاجتماعية - نمط الحياة الاجتماعية. - المنظومة القيمة السائدة في المجتمع . - وجهات النظر (الآراء) - وسائل الاعلام. - القضايا المجتمعية.	القضايا التكنولوجية - بحوث التنمية. - تمويل التكنولوجيا. - آليات العمل بشراء الاجهزة التكنولوجية. - المنافسة التكنولوجية. - قضايا الاتصالات العالمية

تحليل (PEST) لشركة الفهد لاستيراد المواد الغذائية

العوامل السياسية	العوامل الاقتصادية
– صعوبة الأستيراد بفعل أوضاع الحرب الراهنة – تقليل وقت دوام الشركة واقتصاره على الفترة الصباحية بسبب الظروف الأمنية – صعوبة انتقال المدراء والعاملين والوصول إلى مكان الشركة وممارسة أعمال التعبئة وتجهيز البضائع للتوزيع.	– إن البضائع التي تستوردها الشركة من الخارج نابعة من الحاجة الاقتصادية للسوق . – ضعف القوة الشرائية حيث تقوم الشركة باستيراد المنتجات التي تلائم القدرة الشرائية للزبائن. – التكلفة المرتفعة للكهرباء مما يفرض عدم استيراد مواد بحاجة الى تخزين وتبريد.
العوامل الاجتماعية	**العوامل التكنولوجية**
– الوضع الاجتماعي السائد في المدينة . – ارتفاع متوسط عدد أفراد الأسرة مما يحتم على الشركة استيراد عبوات ذات أحجام كبيرة .	– إن الشركة شركة تخزين وتوزيع وليس لها علاقة بالعمليات الإنتاجية لذا فإنها تستخدم تكنولوجيا بسيطة مقارنة مع المنتجين. – إمكانية التوصيل السريع بوجود الانترنت في عملية مراسلة الشركات الخارجية والحصول على أسعار مناسبة لإيجاد فرص للحصول على المنتجات الموجودة على الانترنت.

تحليل SWOT

هو اختصار يقف على
نقاط القوة (Strength) والضعف (Weakness) والفرص (Opportunity)والتهديدات (Threats)
ويعتبر هذا التحليل قائمةً منظِّمةً لأكبر نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات يمكن إجراؤه لشركة أو منتج أو مكان أو صناعة أو شخص،
ويتضمّن تحديد أهداف المشروع أو المشروع التجاري وتحديد العوامل الداخلية والخارجية الملائمة وغير الملائمة لتحقيق الهدف.

- نقاط القوة والضعف تعتبر عوامل داخلية للشركة (السمعة، براءات الاختراع، والموقع) يمكنك تغييرها مع مرور الوقت؛
- الفرص والتهديدات عوامل خارجية للشركة (الموزّدون، المنافسون، والأسعار) ولا يمكنك تغييرها.
- يمكن للشركات القائمة استخدام تحليل SWOT في أيّ وقت لتقييم البيئة المتغيرة والاستجابة بشكل استباقي لما في الواقع، ويُنصح بإجراء اجتماع استعراض الاستراتيجية مرة واحدة على الأقل في السنة التي تبدأ بتحليل SWOT
- أما بالنسبة للشركات الجديدة فيجب عليها استخدام التحليل الرباعي SWOT كجزء من عملية التخطيط، ذلك سيضعها على الطريق الصحيح على الفور ويخلّصها من الكثير من الصداع في وقت لاحق.

الاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة SWOT

تقويم البيئة الداخلية / تقويم البيئة الخارجية	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	استرتيجية هجومية	استراتيجية علاجية
التهديدات	استراتيجية دفاعية	استراتيجية الانسحاب

الاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة SWOT - تابع

١ـ استراتيجية هجومية:

- تعتمد عندما تكون المنظمة في أفضل حالاتها (قوة + فرص)

- اعتمادها ينبع من قدرة المنظمة على مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاءً من حصصهم في السوق.

- نقاط القوة > نقاط الضعف، كي لا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة.

٢ـ استراتيجية علاجية:

- تمثل انعكاساً للعلاقة ما بين نقاط الضعف (المنظمة) والفرص.

-تُمثل حالة المنظمة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه من فرص كثيرة ومتاحة لجميع المنظمات، إلا أن المنظمة تعاني من ضعف قدراتها وإمكاناتها الداخلية.

-**الحل:** إعادة هيكلة إدارة التسويق، اعتماد منافذ توزيعية جديدة، تصميم حملات ترويجية....

الاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة SWOT - تابع

٣ـ استراتيجية دفاعية:

- العلاقة بين نقاط القوة (المنظمة) والتهديدات (السوق).

-المنظمة تواجه تهديدات (م. خارجية)، تعمل على التكيف معها قدر المُستطاع ومواجهتها، لكنها غير قادرة على التأثير بها.

- **الحل: الدفاع:** تعزيز وتقوية مكامن القوة لمواجهة التهديدات، والتي قد تكون ذات فترة زمنية محدودة وعند تجاوزها تنتقل للهجوم.

٤ـ استراتيجية الانسحاب:

- **أخطر الحالات:** العلاقة بين نقاط الضعف والتهديدات (السوق).

-ضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية التسويقية في المنظمة + الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الاقتصادية السيئة.

- **الحل: الانسحاب** (التراجع): من خلال تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد، أو تقوم بإلغاء خط من خطوط الإنتاج أو الخروج من أجزاء محددة من السوق إلى حين من الزمن...

نتائج تحليل SWOT بشركة Gerber لمنتجات الأطفال

نقاط التحليل	بيـان
نقاط القوة	- سمعة وشهرة طيبة . - اسم تجاري واسع الانتشار . -الاستحواذ على نسبة (٦٠%) إلى (٧٠%) من الحصة السوقية الكلية لمنتجات الأطفال . - إدارة متميزة للبحوث والتطوير . - تنويع في المنتجات
نقاط الضعف	- صعوبة التطرق لسوق البالغين . - جهود ترويجية غير فعالة على أغذية الأطفال ذات الطلب الكبير . -التركيز الكبير على الأطفال يصعب من التوسع في أسواق الشرائح الأخرى .
مجالات الفرص	- زيادة في المبيعات لزيادة عدد المواليد كل سنة . - زيادة الطلب على بعض الأنواع الجديدة من منتجات الأطفال . -نصيب متزايد من سوق الغذاء الكلي للأطفال . - التوسع الناجح في الأسواق الخارجية .
مجالات الخطر	-انخفاض الطلب على منتجات الأطفال التجارية . -الفشل في تقديم منتجات جديدة للبالغين . -المنافسة السعرية الشديدة .

تدريب

حدد هذه العناصر في المنظمة التي تعمل بها أو (الجامعة) التي تدرس بها:

نقاط التحليل	بيان
نقاط القوة	
نقاط الضعف	
مجالات الفرص	
مجالات الخطر	

تكليف منزلي

- المطلوب الاجابة على الاسئلة المطلوبة في حالة شركة اروى للمياة المعدنية المرفقةشركة اروى للمياه المعدنية.pdf

نموذج سلسلة القيمة

- ظهر مفهوم سلسلة القيمة في الخمسينيات على يد Lourence milles وهو تاجر أمريكي، وقد عمل الأستاذ M.Porter على تطويره من خلال كتاباته،
- حيث يعمل هذا النموذج على البحث عن منابع الميزة التنافسية وأصولها على مستوى كل أنشطة المؤسسة، والحكم على مواردها ومهاراتها،
- ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها: "الطريقة النظامية للنظر، والحكم على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن للمؤسسة من خلالها فهم المصادر الحالية، والمحتملة للميزة تم تحقيقها عن منافسيها»
- القيمة المتحققة من وحدة الأعمال هي: القدر من المال الذي يكون المستهلكون على استعداد لدفعه نظير مخرجات المنظمة.

مكونات سلسلة القيمة

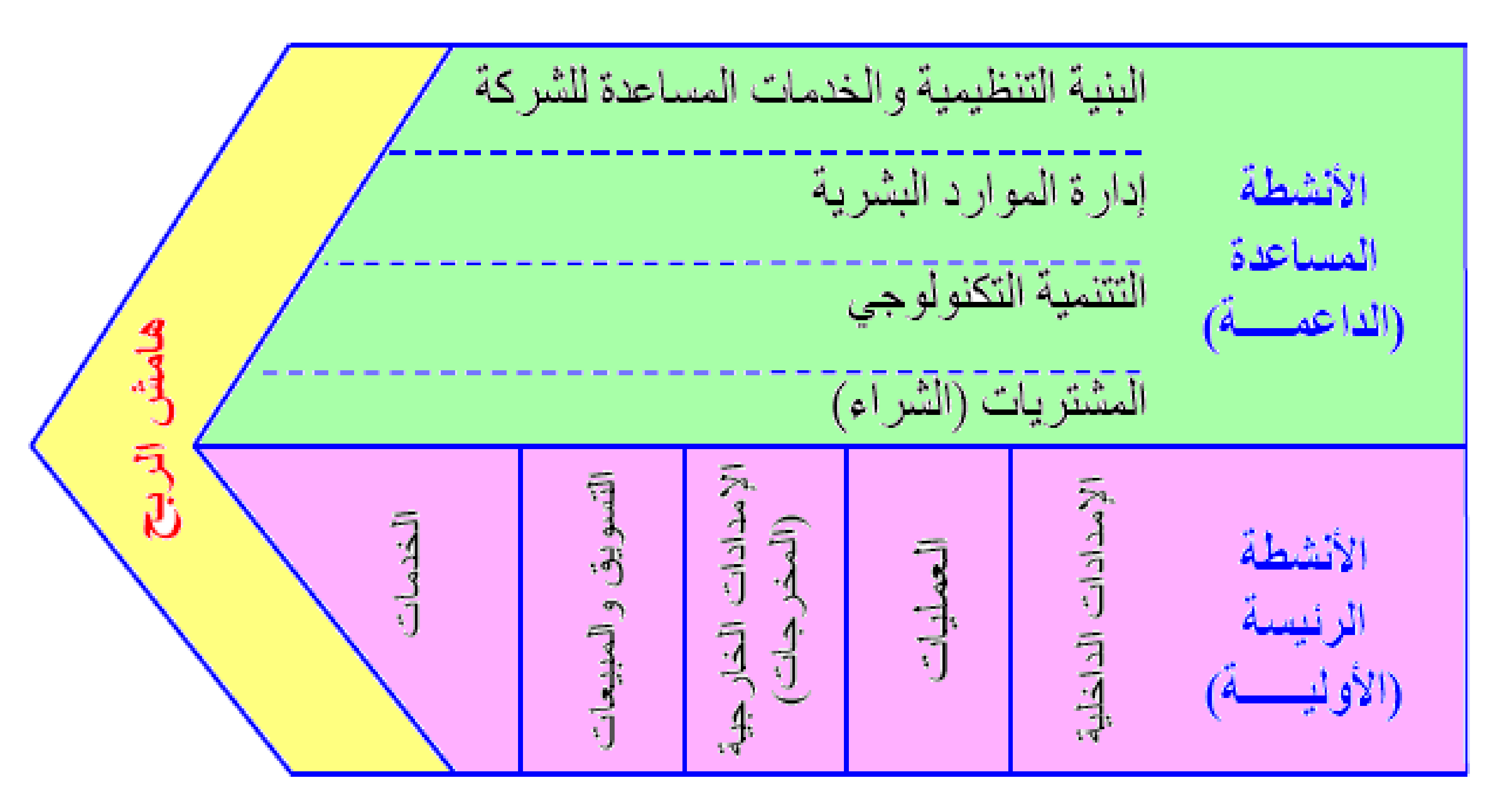
يتكون نموذج سلسلة القيمة من :

الأنشطة الأولية

- الإمدادات الداخلة
- العمليات
- المخرجات
- التسويق والمبيعات
- الخدمة

الأنشطة الداعمة

- البنية التنظيمية
- إدارة الموارد البشرية
- تنمية التكنولوجيا
- الشراء



تحليل سلسلة القيمة لبورتر

نماذج تحليل محفظة الأعمال:
مصفوفة الحصة/ النمو مصفوفة بوسطن

وهو أحد أهم وأشهر نماذج تحليل حقيبة الأعمال قدم لأول مرة من قبل جماعة Boston الاستشارية

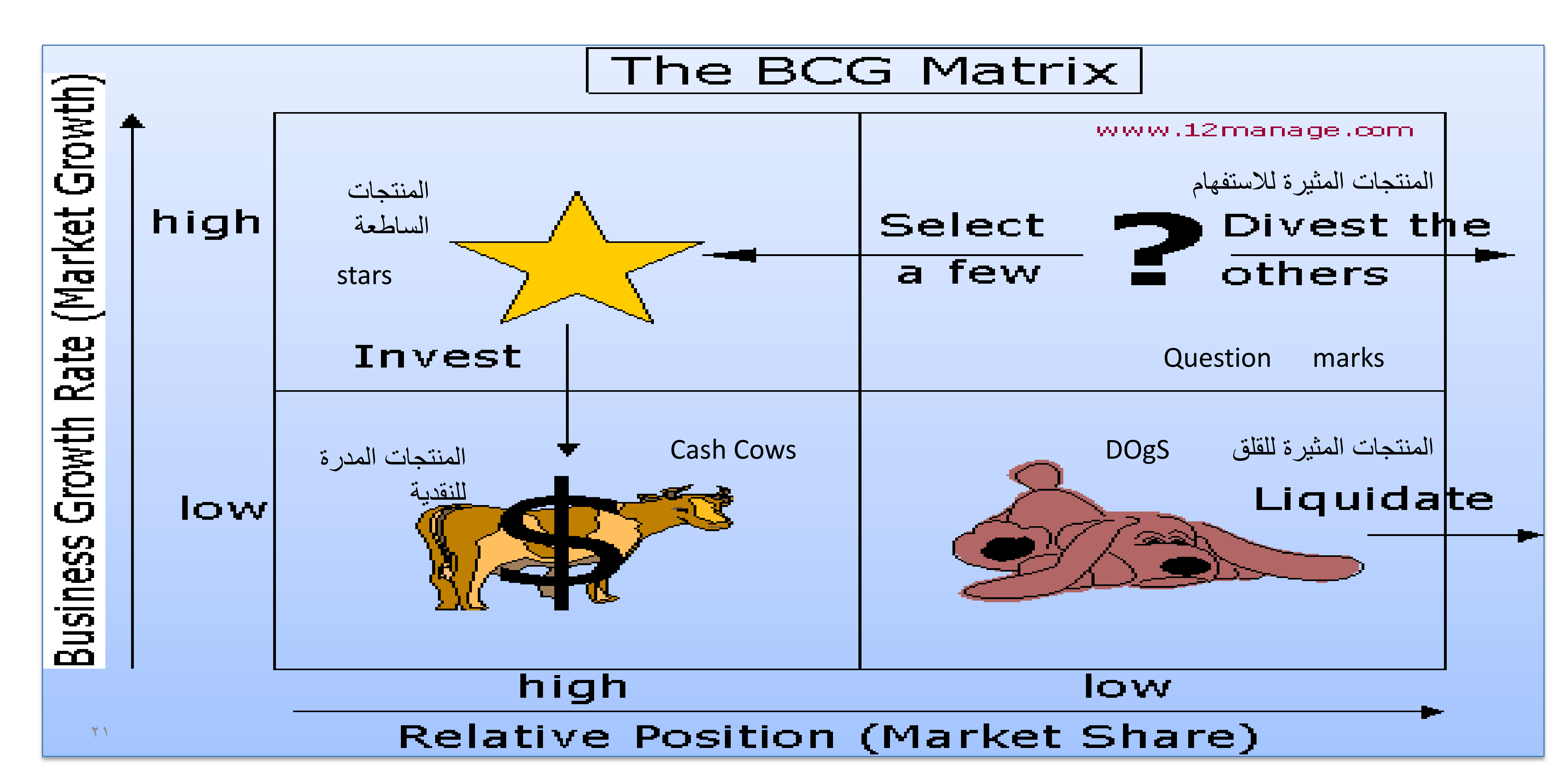
يتم تقسيم وحدات الأعمال الاستراتيجية والتي تشكل محفظة الأعمال للمنظمة ككل ، إلى أربع مجموعات فرعية.

- يتم التصنيف على أساس متغيرين هما:
  - ✓ معدل نمو الأسواق التي تتنافس فيها وحدات الأعمال.
  - ✓ الحصة النسبية لها في الأسواق.
- يعبر عن كل وحدة أعمال بدائرة داخل المصفوفة
- تعبر مساحات الدوائر عن الأحجام النسبية لوحدات الأعمال

تتكون المصفوفة من أربع خلايا:

١) المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام. (علامات الاستفهام) Question Marks
٢) المنتجات الساطعة. (النجوم) Star
٣) المنتجات المدرة للنقدية. (البقرة الحلوب) Cash-cow
٤) المنتجات المثيرة للقلق. (الكلاب) Dogs

وكما يوضح الشكل التالي:



The BCG Matrix
Business Growth Rate (Market Growth)
high
low
www.12manage.com
المنتجات
الساطعة
stars
Invest
Select
a few
المنتجات المثيرة للاستفهام
Divest the
others
Question marks
المنتجات المدرة
للنقدية
Cash Cows
DOgS
المنتجات المثيرة للقلق
Liquidate
high
low
Relative Position (Market Share)

يتم حساب بعدي المصفوفة كالآتي:

١. معدل نمو السوق أو الصناعة

إجمالي مبيعات الصناعة أو السوق خلال الفترة الزمنية (ت+١) - إجمالي مبيعات الصناعة أو السوق خلال الفترة الزمنية (ت)

ـــ

إجمالي مبيعات الصناعة / السوق خلال الفترة الزمنية (ت)

٢. الحصة السوقية النسبية

مبيعات وحدة الأعمال بالمنظمة

ـــ

مبيعات أكبر منافس في السوق

خصائص أو ملامح خلايا مصفوفة الحصة / النمو

الخلية الثانية (علامات الاستفهام أو الطفل الحائر Question Marks) تتصف وحدة الأعمال بانخفاض حصة السوق النسبية و ارتفاع معدل نمو السوق، ووضع هذه المنظمة مثير للتساؤل والاستفهام وهو ضعف المركز التنافسي للمنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات في الوقت الذي يتسم في النشاط بالانتعاش والنمو.	**الخلية الثالثة (النجوم Stars)** تتصف وحدة الأعمال بارتفاع نسبة الحصة السوقية وارتفاع معدل النمو . أي أنها تحتل مركز الريادة والقيادة بالنسبة للمنظمات الأخرى، كما أن معدل النمو في الصناعة يتسم بالتزايد للإقبال المستمر على المنتج .
الخلية الأولى (الكلاب Dogs) تعاني الوحدات من انخفاض حصة السوق النسبية و انخفاض معدل نمو السوق، وهذا يمثل موقفا لا تحسد عليه، فهي تعاني المخاطر المزدوجة المتمثلة في العمل عند مستوى منخفض من المخرجات مما يحملها مزيد من التكاليف، و أيضا معدل نمو في السوق منخفض .	**الخلية الرابعة(البقرة الحلوب Cash Cow)** تتصف وحدة الأعمال بارتفاع حصة السوق النسبية و انخفاض معدل نمو السوق. أي أن حصة المنظمة بالنسبة لأكبر منافس عالية أي تتمتع بمركز الريادة أو القيادة ولكن النمو في النشاط اخذ في التدهور والانحدار.

قرارات الإبقاء على أو استبعاد وحدات الأعمال:

- يعتمد على :
- الفرص المتاحة في السوق وقدرة الوحدة على استغلالها.
- الاحتياجات من التدفقات النقدية والموارد اللازمة.النقدية

(١) المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام
معدل نمو مرتفع - حصة السوق النسبية منخفضة

- تمثل المنتجات ذات الحصة المنخفضة .
- وهنا يلاحظ وجود طاقات كامنة في السوق لم تتبد ونمو متزايد في الطلب الكلي الحالي والمتوقع .
- وفي نفس الوقت يظهر بوضوح أداء غير مرضي للمنتجات أو وحدات الأعمال .
- لمعالجة هذا الوضع تحتاج المنظمة موارد مالية إضافية أو عناصر أخرى من المدخلات لتعزيز موقع المنتجات في السوق .
- قد يتطلب هذا اتخاذ قرارات لإجراء تحسينات على المنتج .
- أو زيادة الأنشطة الترويجية أو البحث عن مصادر إضافية للتمويل .
- طبعا قرار الاستثمار بالمنتجات أو الأعمال المثيرة لعلامة الاستفهام يحمل في طياته درجة عالية من المخاطرة بسبب احتمال زيادة شدة المنافسة وارتفاع تكاليف التحسينات أو التعديلات على المنتج وقلة العائد المتحقق على الاستثمار

(٢) المنتجات الساطعة Stars

معدل نمو السوق مرتفع – حصة سوق نسبية مرتفعة

- وهي المنتجات أو الوحدات التي تتمتع بحصة عالية مع سوق يتميز بنمو عالي .
- المنظمات التي تملك منتج واحد أو عدد المنتجات الساطعة تكون محل نظر واهتمام المنافسين .
- هذه المنتجات تمثل في الواقع أفضل فرص للاستثمار لما تحققه من ربحية ونمو وفي نفس الوقت تحمل المنظمة تكاليف عالية في بعض الأحيان من أجل المحافظة على موقع المنتجات الساطعة بالسوق وبخاصة عندما تزداد شدة المنافسة أو تدخل منتجات جديدة ذات نوعية عالية في السوق .
- ومن الامثلة المعروفة على هذا النوع من المنتجات والأسواق هو سوق الكمبيوتر الشخصي الذي تميز بنمو عالي في السنوات الأخيرة ولكن مع زيادة كبيرة في المنافسة وبصورة خاصة تطور برمجيات وتقنيات الكمبيوتر الشخصي وحرب الأسعار بين شركات الكمبيوتر مما نتج عن ذالك أن تدهورت عدد من المنتجات الساطعة في فترة قصيرة نسبيا من الأمثلة وارتقت نجوم منتجات أخرى .

(٣) المنتجات أو وحدات الأعمال المدرة للنقدية Cash Cows

معدل نمو السوق منخفض – حصة سوق نسبية مرتفعة

- وهي المنتجات التي تتميز بحصة عالية في السوق {موقع تنافسي عالي } ونمو منخفض في السوق .
- المنتجات المدرة للنقدية تقدم للمنظمة أعظم عائد على الاستثمار Return on Investement ذلك لأن السوق يكون عادة أقل تنافسا
- كما أن الموقع القوي لهذه المنتجات لا يتطلب تكاليف عالية للمحافظة على حصتها في السوق بالمقارنة مع المنتجات أو وحدات الأعمال الساطعة .
- إن التدفق النقدي الذي تدره المنتجات يمكن استثماره لتطوير المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام أو بهدف المحافظة على الموقع التنافسي العالي للمنتجات الساطعة .
- من الأمثلة على المنتجات المدرة للنقدية سيرة التي حافظ على موقع أفضل سيارة مباعة في السوق الأوروبية لسنوات عديدة Golf لشركةVolkswagen

(٤) المنتجات أو وحدات الأعمال المثيرة للقلق Dogs

معدل نمو السوق منخفض - حصة السوق النسبية منخفضة

- تمثل هذه المنتجات بحصة منخفضة ونمو منخفض في السوق ،فهي أفقر وأضعف منتجات المصفوفة ،
- وفي معظم الأحيان تؤدي هذه المنتجات إلى استنزاف موارد المنظمة وبالتالي تنتهي إلى التصفية من دون التخلي عن هدف إنجاز أقصى حد ممكن من الحصاد المتبقي أو العائد لفتر قصيرة الأجل .
- هذا النوع من المنتجات ليس بالضرورة عديم الفائدة إذ من الممكن تحسين موقع هذه المنتجات في السوق إذا أجرت الإدارة تغييرات في أساليب الإنتاج والتسويق أو أجرت تحسينات تكنولوجية لرفع نوعية المنتج أو الخدمة .

نموذج بورتر Porterلهيكل الصناعة (القوى التنافسية الخمسة)

بورتر : هو أستاذ في جامعة هارفارد لإدارة الأعمال ، حيث اقترح نموذج القوى الخمسة للتنافس أو ما يسمي أيضا بمحددات الربحية في الصناعة.

يؤكد بورتر بان المنظمات ينبغي أن تركز اهتمامها وأنشطتها على القوى التنافسية ، ودرجة شدة التنافس في الصناعة ، وتتوقف درجة المنافسة على القوي الخمسة في تحليل الصناعة ، والقوى الخمس التي حددها بورتر هي كالتالي :

١) حدة المنافسة
٢) التهديد من دخول منافسين جدد
٣) تهديد المنتجات البديلة
٤) القوة التفاوضية للموردين
٥) القوة التفاوضية للمشترين

وكما يوضحها الشكل التالي:

نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر

التهديد من دخول منافسين جدد

عوائق كبيرة أمام دخول منافسين جدد – مفضل
- القطاع في مرحلة النضج
- وفورات الحجم الكبير
- التخصص
- كثافة رأسمالية عالية

عوائق قليلة امام دخول منافسين جدد – غير مفضل
- تهديد للمنشآت الحالية
- القطاع في طور النمو
- المنافسة قليلة
- تخصص قليل
- كثافة رأسمالية قليلة

شدة المنافسة ما بين المنافسين الحاليين

منافسة قليلة – مفضل
- أطراف منافسة قليلة
- حصة سوقية جيدة
- فجوة العرض عن الطلب وقلة التخصص
- قدرة التسعير من متوسطة إلى عالية

منافسة عالية – غير مفضل
- أطراف منافسة متعددة
- حصة سوقية محدودة
- زيادة العرض عن الطلب
- منتجات جاهزة
- أسعار وأرباح منخفضة

القوة التفاوضية للمشترين

قوة شرائية مرتفعة – غير مفضل
- خيارات متعددة
- توفر بدائل عدة
- منتجات جاهزة متخصصة

قوة شرائية منخفضة – مفضل
- خيارات قليلة
- طبيعة واستخدام المنتجات /الخدمات النهائية
- منتجات ذات طبيعة تخصصية عالية.

القوة التفاوضية للموردين

قوة عالية للموردين – غير مفضل
- مصادر محدودة للمدخلات الأساسية
- المدخلات الأساسية ذات طبيعة متخصصة
- فرض اسعار للمدخلات الأساسية

قوة منخفضة للموردين– مفضل
- مصادر متنوعة للمدخلات الأساسية
- المدخلات الأساسية ذات طبيعة متخصصة منخفضة
- عدم القدرة على التأثير على المشتري

التهديد من المنتجات والخدمات البديلة

تهديد عالي من البدائل – غير مفضل
- منتجات وخدمات جاهزة.
- منافسة عالية
- مؤسسات عديدة

تهديد قليل من البدائل – مفضل
- منافسة قليلة
- أطراف منافسة قليلة
- منتجات/ خدمات متخصصة

المصدر: مجلة هارفارد لأدارة الأعمال (HBR)

تطبيق

- نفترض أن شخص يملك سيولة و يريد فتح بنك في اليمن ماذا يعمل؟
- باستخدام " نموذج بورتر " وذلك لتحديد وتقييم مدى جاذبية القطاع البنكي لهذا الاستثمار و هل فتح البنك مجدي أم لا؟ وذلك من خلال تحليل القطاع البنكي من خلال خمسة خطوات ذكرها بورتر:

١- حدة المنافسة:

- يبدا المحلل هنا بالتفكير في هذا القطاع و هل المنافسة شديدة فيه أما لا.
- وبنظرة خاطفة للقطاع البنكي في اليمن نرى أن هناك منافسة شديدة في هذا القطاع حيث أن البنوك تتسابق لوضع الحد الادنى من هوامش الفائدة على القروض وبتقديم البطاقات الائتمانية وخدمات الصراف الالي .
- كما أن البنوك تتسابق فيما بينها لفتح الفروع وتقديم المميزات للموظفين وذلك للاستمرار عندهم ، ولكن من جانب أخر فهذه المنافسة مرتكزة على المدن الكبيرة فقط وتخلو المدن والقرى الصغيرة من هذه المنافسة حيث هناك طلب شديد على الخدمات البنكية في المدن الصغيرة . ولديهم رؤوس أموال لا بأس بها من التجارة والزراعة الموجودة لديهم.
- ويستمر المحلل بالتفكير المنطقي ومناقشة نفسه وإطلاق العنان مع حصرها في جانب شدة المنافسة ليخلص في النهاية إلى نتيجة بناء على هذا التحليل.
- وفي النهاية يختم هذه النقطة بملخص لنظرته حول هذه النقطة حيث من الممكن أن يقول أن درجة المنافسة الحالية في القطاع البنكي تعتبر متوسطة إلى شديدة بناء على ما سبق ذكره من معطيات.

٢- التهديد من دخول منافسين جدد:

- هنا المحلل ينظر إلى كيفية دخول المنافسين والذي هم هنا البنوك الجديدة حيث يقوم بتحليل طريقة دخول المنافس الجديد لهذا المجال والذي نرى أن الدخول لهذا القطاع ليس بالأمر السهل
- ويحتاج إلى راس مال كبير جدا وخبرة واسعة كما أن المنافس الجديد لو دخل يحتاج إلى دعاية كبيرة لإقناع الناس بالتعامل معه ويستمر المحلل بالتفسير والتحليل من كل الجوانب المتعلقة بدخول هذا اللاعب الجديد.
- وفي النهاية ننتهي بنتيجة مفادها مثلاً أن تهديد دخول منافسين جدد قليل جدا ومنخفض.

٣- تهديد المنتجات البديلة

- يقوم المحلل هنا بحصر البدائل في القطاع البنكي وهي لن تخرج مثلا عن بديلين :
- التعامل بالكاش والنقد
- البنوك المنافسة والتي تتميز فيما بينها بعدة نقاط:
- التعامل مع العميل
- الموقع القريب وكثرة الفروع
- العروض المخفضة على القروض والبطاقات الائتمانية
- ويسرد المحلل النقاط التي تتمايز البنوك فيما بينها ومن ثم يقوم بتحليل كل نقطة.

فالنقطة الأولى وهي التعامل بالكاش يعتبر تهديده ضعيف جدا إلى معدوم حيث أن المنشآت والمنظمات ملزمة بتحويل الرواتب عن طريق البنوك كما أن تسديد الخدمات المختلفة يحتاج إلى حساب بنكي للتعامل معها.

- أما بالنسبة للنقاط التنافسية بين البنوك فيما بينها فيسرد المحلل نظرته بشكل تفصيلي كما يتضح بالأسفل:

- ✓ **التعامل مع العميل:** يعتبر عامل مهم وهي ميزة تؤثر بشكل كبير على اختيار البنك وتركه خصوصا لأصحاب رؤوس المال الكبيرة والذي يريدون التعامل المميز والخدمة السريعة
- ✓ **أما الموقع القريب** يعتبر في المدن الكبيرة عامل غير مؤثر وذلك نظرا لانتشار الفروع في كل مكان وكذلك لعدم الحاجة للذهاب للبنك بشكل كثيف.
- ✓ **أما العروض المخفضة** على القروض والبطاقات الائتمانية فتعتبر جاذبة ولكنها ليست مؤثرة حيث أن الشروط الحالية من قبل مؤسسة النقد تلزم بعدم اشتراط تحويل الراتب للخدمات البنكية.

- لذا وبناء على ماسبق نرى أن أثر البدائل يعتبر متوسط إلى عالي نظرا لكون فتح الفروع والانتشار واقناع العميل يعتبر أمر يحتاج إلى وقت طويل.

٤- القوة التفاوضية للموردين

- هنا يرى المحلل ماهي نقاط القوى لدى المورد ولنفترض هنا أن المورد هم الوكالات الخاصة بالتوظيف لدى البنوك سواء موظفين علاقات أو محاسبين أو حتى في مبرمجين ومختصي تقنية .
- ومن نظرة إلى السوق نرى أن الكفاءات في الجانب المالي والمحاسبي قليلة، كما ان هذا القطاع يحتاج إلى توظيف عدد كبير من الموظفين ولكن بالنظر إلى واقع الخريجين الحالي وكذلك قصر مدة التدريب لإخراجهم مؤهلين للسوق البنكي.
- لذا نرى أن القوة التفاوضية للموردين هنا منخفضة إلى متوسطة.

٥- القوة التفاوضية للمشترين

- المشترين هنا هم عملاء البنك سواء الأفراد أو الشركات أو حتى الوزارات والمنظمات الحكومية. والتي يتضح أنها عالية حيث ان غضب عميل قد يؤدي إلى سحب مدخراته مما قد يضع البنك في ورطة مالية.
- لذا فنظرة المحلل هنا أن القوة التفاوضية للمشترين عالية جداً
- بعد هذا التحليل لهذه القوى الخمسة :

✓ - حدة المنافسة:

✓ - التهديد من دخول منافسين جدد:

✓ - تهديد المنتجات البديلة

✓ - القوة التفاوضية للموردين

✓ - القوة التفاوضية للمشترين

- **يخلص المحلل بنتيجة نهائية لهذا التحليل ، وبناء على تطبيق تحليل القوى الخمسة لبورتر على القطاع البنكي أنه غير جاذب للاستثمار لما ذكرنا من نقاط**

شكراً لاستماعكم